

創業與 創新管理

百瀨惠夫 篠原勲 編著
許文志 楊英賢 吳俊賢 譯

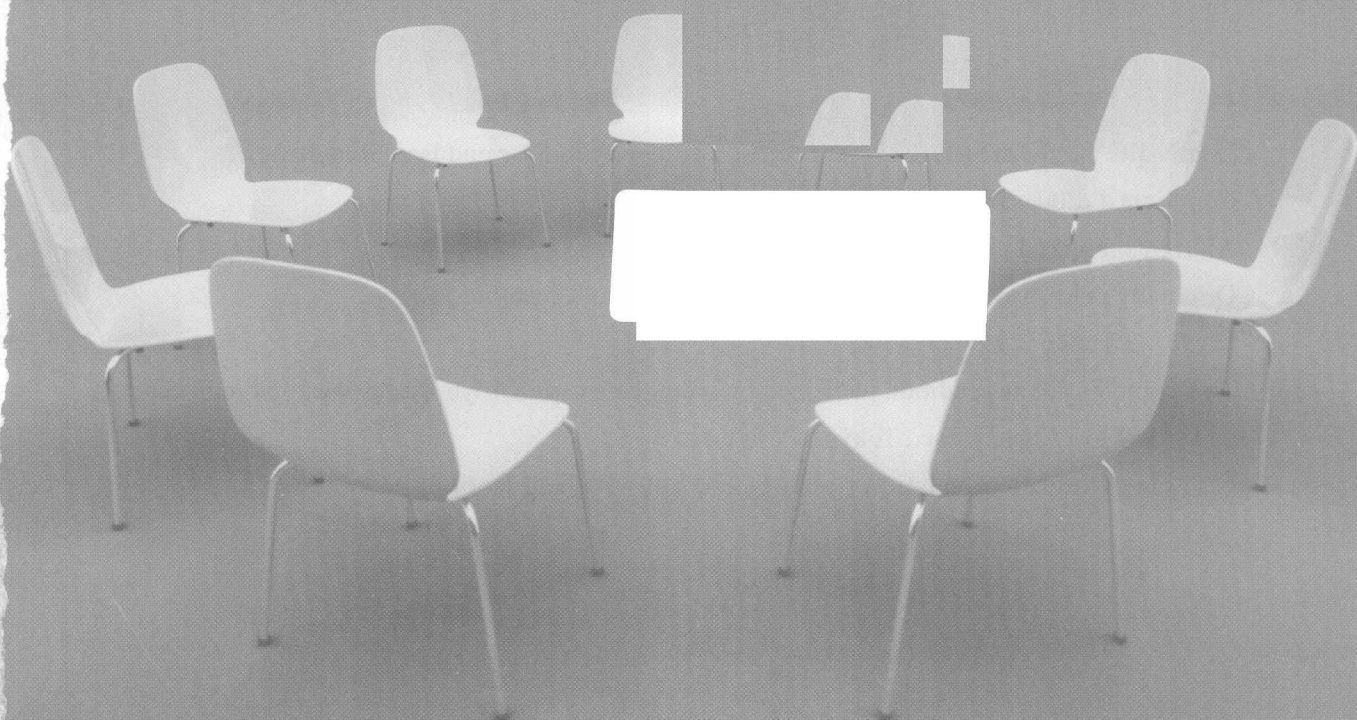
- 蒐羅獨創的事業創造理論，兼具實務與策略。
- 集合日本產、官、學、研各界知名學者專家，以及企業界與日本政府參與者，盡心編撰而成，實用性高。



創業與 創新管理

百瀨惠夫 篠原勲 編著
許文志 楊英賢 吳俊賢 譯

- 蒐羅獨創的事業創造理論，兼具實務與策略。
- 集合日本產、官、學、研各界知名學者專家，以及企業界與日本政府參與者，盡心編撰而成，實用性高。



國家圖書館出版品預行編目資料

創業與創新管理／百瀨惠夫，篠原勲著。

許文志，楊英賢，吳俊賢譯。

—初版。—臺北市：五南，2006 [民95]

面；公分

ISBN 978-957-11-4529-7 (平裝)

1.創業 2.創造 3.企業管理

494.1

95019455



1FPQ

創業與創新管理

編 著 — 百瀨惠夫 篠原勲

譯 著 — 許文志 楊英賢 吳俊賢(66.

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 王秀珍

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 朱春玫 雅典編輯排版工作室

封面設計 — 陳卿璋

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106 台北市大安區和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市中國區中山路 6 號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路 290 號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問 得力商務律師事務所 張澤平律師

出版日期 2007 年 3 月初版一刷

定 價 新臺幣 280 元



譯者序

《創新與創業管理》這一本書是日本從 1990 年代開始，由於經濟不景氣，一直延續到 2001 年的新世紀，經濟景氣仍然低迷不振，日本經濟學者稱之為「失落的十年」，許多日本企業家想盡各種追求企業發展的新活路，針對激烈變動的全球化經濟時代，採取創新之經營策略。

在日本經濟失落的十年中，產、官、學、研各界，全力推動產學合作，尤其在生物科技與奈米技術等高科技產業的發展，掀起一陣創投風潮，事實說明有的失敗，有的成功。而進入 2005 年，21 世紀的現在，日本的經濟明顯開始好轉，最近日本的產業中如奈米技術，被認為是日本經濟的救星，希望在「十億分之一超微小世界」中創造新產業，讓傳統產業轉型升級，增加產業的競爭力。所以，日本的經濟學者強調，日本在迎接經濟發展的大轉型期的現在，不論對大企業或中小企業，甚至私人新企業都是極大的挑戰，而產、官、學、研各界要通力合作協助這些新企業的創造者能夠成功，才是日本經濟發展的重大課題。

因此，這一本著作就是上述背景動機之下所產生的，集合了日本產、官、學、研各界的知名學者專家、企業界和日本政府參與者的心血，分章撰寫，集體編撰而成的。其中，百瀨惠夫教授、篠原勳教授、伊藤正昭教授等均是當今日本中小企業、地域產業、經營環境等領域知名學者，多年來一直擔任日本政府中小企業投資審查，民間企業產學合作的推手，他們彙整了集體智慧、學識、經驗、心得，共同向政府及產業界提出的呼籲、策略和建議，對於初始踏入產業界想獨立創業者，可以提供寶貴可行的思考與方法，作為借鏡、啟發創造新企業的驅動力。台灣與日本在歷史文化淵源、產業構造、市場消費習慣皆有相類似的地方，本書的見解或創見，有些地方的確有參考的價值。

我們三位共同翻譯本書，深感經濟全球化的今天，台灣和日本的經濟發展在亞洲的互動，確實已有促進亞洲經濟發展的影響力，如果台灣能夠掌握海峽兩岸經濟發展的資源和市場的優勢，讓產業可轉型升級成功，則有機會更進一步創造新企業，將台灣五十餘年來發展中小企業，創造台灣經濟奇蹟的豐富經驗，傳輸給亞洲的開發中國家，協助整個亞洲的經濟發展與繁榮。台灣經驗發展的地位，不但不被邊緣化，進而可推動「西進」與「南進」的策略，邁向根留台灣、佈局全球、發展經濟之大道。

許文志・楊英賢・吳俊賢

2005 年 2 月

編者序

日本經濟所面臨的環境越加險峻，在不景氣當中，大多數的日本企業紛紛投入各種型式的新事業創立。但是，另外一方面從新事業經營敗退下來的企業也不在少數。這是以「選擇與專注」為理由的回歸本業的一連串動作。新事業一言以蔽之，經營相當辛苦，也沒有保證一定成功。因此，從企業創業後，便不再開創（如新產品開發、新事業部門等）經營的企業也有很多。但是，隨著時代快速的變化，不努力開創，光是緊抱住過去傳統模式的企業果真還會有未來嗎？

置身於 1980 年代長期高度不景氣深淵中的美國經濟，能夠站穩復甦的原動力，可歸功於「企業家」的存在。之後，美國企業家其獨立自主、開創事業的熱潮不曾衰竭過。在一年中，新開創設立的新事業體數目高達 200 萬家，其中大約有二成是所謂的只有 1~2 人規模的自營商業者。

同樣地，曾經遭受長期經濟停頓之苦的英國，由於前首相柴契爾政權，導入個人主義、小而美的政府、中小企業為主軸的新競爭政策之故，引爆英國經濟復甦之風潮。除斷然執行法規的鬆綁與行政、財政的改革外，以中小企業當作新產業育種的苗圃，全面實施英國那時未曾有過的新事業創業（開創）政策。在如此經濟改革風行下的英國，無法因應市場經濟環境變化，而配合改革的企業，也將無法繼續生存下去。

不論第二次世界大戰之前或之後，大企業對日本人而言一直是被欣羨的對象。因為能夠進入大企業的話，代表擁有穩定的高所得、舒適的辦公環境、終身雇用及退休後的保障，是社會上人們稱羨的對象。但是，1990 年代泡沫經濟破滅後，人們對於大企業羨慕的眼光也跟著改變了。因為隨著大型銀行、大型證券公司、大型量販店、大建設公司等所謂巨大的企業接二連三身陷營運衰退的困境中，大企業倒閉、重整、裁員等新聞常成為日常茶餘飯後聊天的話題了。大部分的大企業正如同冰河期的恐龍般，由於背負著巨大的身軀，正面臨著危機存亡的關鍵時刻。

過去，有志成為企業家的人，常會被投以異樣的眼光。其如同無法適應組織生存的反逆者。但是近年來，企業家的存在卻反而吸引了大眾的目光，嶄露出頭角來了。因為中老年者為時勢所迫，成為重整、裁員之對象，唯有磨練適合自己的技能，並活用自身能力來開創事業，如此才能感受到挑戰自己的夢想所綻放之燦爛光芒。另外，挖掘沉睡在大學殿堂中的技術或 know-how，進而與企業結合的「產學合作」也正如火如荼的展開中。

幸運的是，對於日本企業而言，開創新事業所需的相關社會基礎設施大致完備。為迎接大轉換期的日本經濟，不只是大企業、中小企業，甚至個人也都需要接受挑戰，因為這是邁向成功的重要之路。

本書適合當作大學教材，全書共分 13 章（譯按：本文省略原書中的第 6、7、9 及第 11 章）。第 1 章介紹開創或創投新事業（即創業）之意義與中小企業的展開對策。第 2~4 章中，介紹有關開創新事業所面臨的各項問題及創投精神等，在第 5~7 章，則針對支持創業的相關制度、社會基礎設施、行銷策略等有詳細的說明。第 8 章描述 I T（Information Technology）與電子商務（Electronic Commerce, EC）的現狀，第 9 章說明 NPO（Non-Profit Organization，非營利組織）的現狀，在第 10~11 章中，則詳述日本及美國創投企業的現狀及其面對之課題，第 12~13 章中，則對中小企業相關的組織制度與政策面，以及經濟服務化的現狀作說明。本書的撰寫儘可能朝向清楚、易懂、實用性來努力，對於有志挑戰新事業的經營層峰、創投企業經營者、企業內創業家、經營企劃團隊、政府機關等諸位賢達希冀能有所啟示。

「開創新事業（創業）」正是當前扮演著日本經濟起死回生的重要關鍵，對於懷抱著對未來挑戰的年輕、熱情的朋友們，本書若能提供一些啟示的話，深感榮幸之至。

最後，對於本書的出版，東洋經濟新報社的井坂康志先生所付出的心血，由衷地表示最高敬意。

百瀨惠夫・篠原勳

2003 年 2 月

SHIN JIGYO SOZO RON

百瀬恵夫 篠原 勲 編著



"SHIN JIGYO SOZO RON" by and edited by Shigeo Momose and Isao Shinohara

Copyright © 2003 Shigeo Momose /Isao Shinohara.

All rights reserved.

Originally published in the Japanese language by Toyo Keizai Inc., Tokyo.

This complex Chinese edition published by arrangement with Toyo Keizai Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

Complex Chinese translation rights © 2007 by Wu-Nan Book Inc.

目 錄

譯者序

編者序

Chapter 1 創新事業的意義與中小企業的新展開 1

- 1 · 創新事業是企業形成的原點 3
 - 1-1 企業是新事業創造之母 / 3
 - 1-2 「築夢」是通往創新事業之道 / 3
 - 1-3 從小而大的新事業經營策略 / 4
- 2 · 創新事業的意義 6
 - 2-1 既存企業體內的創新事業 / 6
 - 2-2 企業內部自身的創投化 / 7
 - 2-3 創投企業的創新事業 / 8
 - 2-4 創投企業的成長階段與資金量 / 12
 - 2-5 創投企業的發展趨勢 / 13
- 3 · 創造強韌的中小企業 14
 - 3-1 面臨存亡關鍵之挑戰 / 14
 - 3-2 新「家族經營主義」的構築 / 15
 - 3-3 重視「整體經營」的經營管理 / 16

Chapter 2 經濟發展與世界的中小企業 19

- 1 · 日本的中小企業 21
 - 1-1 中小企業模型的轉換 / 21
 - 1-2 對事業創造型中小企業的期待——從「二重構造論」當中跳脫出來 / 24

1-3 網路時代的中小企業／ 25	
2 · 美國和英國的中小企業	27
2-1 美國的中小企業／ 27	
2-2 英國的中小企業——挑戰新氣象／ 29	
3 · 歐洲的中小企業	31
3-1 德國的中小企業／ 31	
3-2 義大利的中小企業／ 33	
4 · 亞洲的中小企業	35
4-1 亞洲經濟中的中小企業／ 35	
4-2 網路和人才育成的挑戰／ 37	

Chapter 3	創設事業與企業條件	41
------------------	------------------	-----------

1 · 創設（或創造）新事業所面臨之問題	43
1-1 創設新事業之重要性／ 43	
1-2 急劇減少中的新事業創設／ 46	
2 · 擔當創設新事業之企業家與企業家精神	48
2-1 創設新事業與企業家特質／ 48	
2-2 對企業家之要求與企業家精神／ 49	
3 · 創設新事業之條件與事業發展的困難處	50
3-1 創設新事業必要之條件／ 50	
3-2 新事業永續發展之困難處／ 51	

4 · 由日本高科技中小企業來看創設新事業之活動 ····· 53

- 4-1 帶來新產品、新服務之研發活動意義／ 53
- 4-2 競爭優勢之泉源——研發活動／ 54
- 4-3 交易關係之擴大化、多角化／ 55
- 4-4 創造新機會、保持成長組織之營運與人事政策／ 56
- 4-5 創設新事業必要的多角化協力合作／ 57

Chapter 4 創設事業之本質與創新精神

61

1 · 資訊化之進展與社會變化 ····· 63

- 1-1 從工業社會到知識社會／ 63
- 1-2 變化之社會／ 64
- 1-3 需要新經營模式（Business Model）之背景／ 66

2 · 創設新事業與經營模式 ····· 71

- 2-1 對新經營模式之挑戰／ 71
- 2-2 熊彼得之創新理論／ 71
- 2-3 波特之創新理論／ 72
- 2-4 創新與企業家／ 74
- 2-5 企業家精神與創投精神（Venture Spirit）／ 75
- 2-6 對創設新事業之挑戰／ 76

Chapter 5 創設新事業與地域之活性化，以及創造雇用之效果

79

1 · 創設新事業之原動力 ····· 81

1-1 何謂新事業／ 81	
1-2 熊彼得之企業觀／ 82	
2・創設新事業與環境配合	83
2-1 成立新事業之條件／ 83	
2-2 關於新事業所需之資金調度／ 84	
3・地域之活力化與創設新事業	86
3-1 地域產業之復活／ 86	
3-2 外部環境之變化／ 87	
4・與其向外招商之競爭不如靠自助之努力	90
4-1 培育具比較優勢之產業／ 90	
4-2 期待地域創新／ 91	
5・創設新事業與創造雇用力	92
6・產學合作與創設新事業	94
6-1 智慧財產之重要性／ 94	
6-2 產學合作與創新／ 95	

Chapter 6 網際網路時代的新事業

99

1・IT 化和網際網路的普及	101
1-1 IT（資訊技術）的概念／ 101	
1-2 日本政府致力於以 IT 國家為目標的相關措施／ 102	
1-3 日本 IT 化進程落後的理由／ 102	
1-4 網際網路的普及／ 103	

2 · 成長的電子商務交易（EC）領域	105
2-1 電子商務交易（EC）的概念／	105
2-2 電子商務交易（EC）的動向／	106
2-3 電子商務交易（EC）將促使中小企業經營活性化／	109
3 · 網際網路相關商務	111
3-1 電子認證商務／	111
3-2 ASP 商務／	112

Chapter 7 創投企業之持續成長策略 115

1 · 過去的創投企業風潮	117
2 · 第三次創投企業風潮的特徵	118
3 · 經濟產業結構的變化	119
4 · 革新的中小企業	120
5 · 何謂創新	121
6 · 何謂雙重創新	124
7 · 實踐雙重創新的東成電子（光電）企業的實例	125
7-1 技術的不斷提升／	125
7-2 實踐調整統合化機能／	127
8 · 結語	129

Chapter 8 中小企業組織制度及中小企業政策

131

1 · 中小企業組織制度及中小企業組合 133

- 1-1 中小企業組織制度的變遷 / 133
- 1-2 中小企業工會種類與設立狀況 / 137
- 1-3 中小企業工會的理念與機能的再認識 / 139
- 1-4 創造事業組織的中小企業工會 / 140

2 · 中小企業政策的發展與新中小企業政策 143

- 2-1 中小企業政策的發展 / 143
- 2-2 新中小企業政策 / 148
- 2-3 新中小企業政策的評價 / 149

Chapter 9 服務經濟與服務業

153

1 · 服務化經濟和服務業的功能 155

- 1-1 服務化經濟 / 155
- 1-2 服務業的變遷 / 155
- 1-3 服務產業的重要性 / 156

2 · 新服務業的型態 158

- 2-1 委託外包業務 / 158
- 2-2 新服務業的觀點 / 159
- 2-3 新產業的關鍵意義 / 159

3 · 服務業的課題與展望 162

3-1 服務業的課題／ 163

3-2 服務業的展望／ 165

第一章

創新事業的意義與 中小企業的新展開

1 創新事業是企業形成的原點

★ 1-1 企業是新事業創造之母

為了維持企業的生命力，持續去創造新的事業是重要的。現今，日本的經營者們無人經歷過通貨緊縮的環境。在經濟景氣持續上揚（右肩上揚型）的環境之下不宜擴大事業，維持現狀的經營手法才是正確的。也就是說留下好的經營手法，去除不好的。但是處在現今螺旋式通貨緊縮的景氣之下，唯有不墨守成規的經營策略才能突破困境。

現今，事業創造的手法和過去有很大的不同。特別是經營理念已朝著重視「顧客至上主義」的方向調整。

進入了螺旋式通貨緊縮的時代之後，所謂的「老店」破產的比例漸漸增多，其原因乃是因為在創新事業視點上有些模糊。企業的經營理念若只是站在生產者的角度，而不去思索顧客的需求，光靠著往日老字號店舖的光環將是無法持續經營下去的。若企業在其既有的經營軌道上找不到「顧客至上」的概念的話，唯有積極鋪設新的軌道，而此一新鋪設的軌道之內容唯有以「顧客至上」志向為依歸的企業經營理念，方才能改換企業的體質。

這就是「企業乃為新事業創造之母」的經營理念。為了實踐這一個理念，除了經營者的意識改革之外別無他法。不為過去的成功及既成觀念所束縛，而去貫徹「顧客至上主義」的經營理念。不僅自身時時刻刻抱持著危機意識，且和夥伴們共有此一危機意識，並準備好隨時可以應付情況變化，迅速做成決策及創新事業的準備，並要不斷地培養創新事業及高附加價值型的企業風格，使企業不斷地成長。

★ 1-2 「築夢」是通往創新事業之道

企業體重要的不在其規模（營業額、雇用人數、資本額）的大小，而在於其